

第一章 緒論

本章共分為四節，第一節乃說明本研究的動機，第二節乃依本研究動機衍生的研究目的與待答問題，第三節則針對本研究的範圍及限制作一說明，第四章則將本研究重要名詞做一釋譯。

第一節 研究動機

長期以來台灣經濟的發展重心在製造業及高科技產業，其為台灣創造了經濟奇蹟。但隨著近幾年來對岸人工製造成本的低廉，造成台灣製造業的競爭優勢漸漸勢微。在產業價值鍊中，台灣未來必須往高附加價值的方向努力，包括製造上游的設計、研發、創新及下游的物流、行銷、品牌，兩端發展，甚至對全國經濟成長占最高比例的服務業，亦是不容忽視的一個發展產業。而服務業產值自 1995 年占國內生產毛額 60.14% 至 2004 年第一季成長 69.49%，行政院經濟建設委員會(2003)於「台灣未來服務業定位之探討」之研究計畫指出我國產業結構的發展，已由農業、工業轉變為以服務業為主，政府推動知識密集服務業之發展，以民國 2008 年產值達到台幣 4 兆元為目標，其中金融產業的發展目標占 37.5% 位居服務業之首。另行政院主計處於 2004 年 5 月 14 日公布各行業在本季的經濟成長率，其中製造業以 10.2% 位居第一並比去年同季成長 2.4%，金融產業以 4.9% 位居第二並比去年同季 1.5% 成長了 3.4%，金融產業的成長速度已比製造業快。在台灣製造業近年來產業外移嚴重的情況下，唯有提升金融產業競爭力，創造經濟附加價值，成為再創台灣經濟奇蹟的重要方向。

自民國八十年政府開放銀行設立後，新銀行快速的擴增，造成國內銀行家數眾多。另我國加入 WTO 之後，國內銀行為了要跟外國銀行抗衡，唯有以大取勝，亦促使政府先後通過金融機構合併法及金融控股公

司法，使金融機構朝業務多元化發展。綜上觀之，本國銀行業乃邁入一個嶄新而激烈的競爭，未來必須朝國際化、專業化、大型化及產品多樣化，才能滿足顧客需求，強化競爭優勢，以適應激戰的金融市場。有鑑於此，銀行界正轉型朝業務導向發展，業務拓展由被動轉為主動、靜態轉為動態。就業情報指出根據金融研訓院所做的調查，銀行界未來需求人才，排名第一的就是業務行銷人員。而台新銀行人力資源協理黃俊豪表示，未來作業人員將集中化，以後每個分行的角色就是業務通路，就算作業人員也要身兼業務角色；日盛銀行消費金融部襄理汪建義更指出，在銀行裡沒有一個職位是不做業務行銷的(劉楚慧，2003)。由上可知未來銀行業的每位行員都必須兼具業務人員角色，再者由於金控時代的來臨，金融商品乃走向產品多樣化的交叉行銷，顧客的購買行為呈現多元化的發展，間接促使業務員人的角色趨向多元化，業務人員已非單純的把商品銷售出去，他必須扮演教育者、創新者、問題解決人員、溝通者，甚至是心理學家等等的多重角色(Jackson & Cunningham,1998)。同時，業務人員進行推銷業務的工作，對外就代表了公司，消費者及社會大眾常常也是透過業務人員的表現來認識一家企業，所以業務人員也代表著公司的門面(許士軍，1981)，其重要性不言可喻；相對的，對消費者來說，業務人員可以其專業知識為之解釋說明產品，尤其是一些新推出的、複雜的或價格高昂的產品，業務人員可以透過提供產品資訊以減低顧客購買和使用產品的風險(林財丁，1993)。站在最前面代表公司直接面對顧客的業務人員績效愈高，對公司整體的營運績效亦會提高。因此，如何改善業務人員的績效以提昇其工作績效達到組織目標，更是企業所期盼的。

所謂員工績效，是指員工在工作上的投入態度跟產出的質與量，經過績效評估，可得知員工績效如何，而與組織認為員工應為的工作表現

產生差距時，即產生績效缺口（蕭煥鏘，1999）。而績效改善主要是找出造成績效缺口的原因，並進行改善，使績效缺口變小或消失，最終讓員工的工作表現能達到組織期望的表現。國內業者對於績效管理，普遍著重在績效考核上，將考核結果作為調薪、晉升、獎金發放的基礎，對於績效不佳之人員，該如何協助其改善，以提高個人績效水準，進而帶動組織績效之提升，此等往往在績效管理過程中被忽略。而國內企業對員工績效表現不彰的因應方式，通常採行人力精簡或進行訓練活動。不過造成員工績效差的原因，除了員工意願與能力等問題外，尚可能有企業文化、人力任用配置、工作設計等非人員方面的因素（林曉雯，2003），對於非人員方面因素造成的績效缺口，是無法用教育訓練來改善的，Rosenberg (1982)更指出訓練專家發現在許多需要改善績效的個案當中，教育訓練這項方法是不能適用於每一個改善績效的機會。因此一個完整的績效改善計畫，必須了解造成績效缺口的主因，然後對症下藥，才能真正的改善及提昇員工的績效表現，使理想與現實的績效差距縮小，達成組織的目標。

因此，鑑於以往的研究大多探討業務人員影響銷售績效因素或業務人員專業職能需求，尚未有針對業務人員的績效改善策略之文獻與研究，是故本研究主要為探討銀行業業務人員績效影響因素及針對不同因素的績效改善策略為何，以供業界在做業務人員績效改善時，能從更廣及更多的層面去思考績效改善的策略，而不僅限於以教育訓練來改善業務人員的績效。

第二節 研究目的與待答問題

基於前述之金融產業未來將全面轉型為業務導向的產業，銀行的行員勢必兼任業務人員的角色。因此業務人員的績效與企業績效有十分緊密的關係，有效評估業務人員的績效固然十分重要，但企業最終的目的是要獲利，故如何真正有效改善業務人員的績效，以提昇企業的營運績效，達到企業永續經營的目的，是每個企業切身注重的課題。有鑑於此，本研究的目的如下：

- 一、了解業務人員的工作績效衡量項目。
- 二、探討業務人員的工作績效不佳之影響因素。
- 三、確認業務人員的工作績效改善策略，以供企業未來改善業務人員工作績效之運用。

依上述之研究目的，本研究的待答問題如下：

- 一、業務人員的績效衡量項目為何？
 - 1.業務人員個人特質的績效考核項目為何？
 - 2.業務人員工作過程的績效考核項目為何？
 - 3.業務人員工作產能的績效考核項目為何？
- 二、業務人員的績效影響因素為何？
 - 1.影響業務人員績效表現之能力因素為何？
 - 2.影響業務人員績效表現之意願因素為何？
 - 3.影響業務人員績效表現之情境因素為何？
 - 4.影響業務人員績效表現之個人因素為何？
- 三、業務人員的績效改善策略為何？
 - 1.因高能力、低意願因素導致績效問題之績效改善策略為何？
 - 2.因高意願、低能力因素導致績效問題之績效改善策略為何？
 - 3.因低能力、低意願因素導致績效問題之績效改善策略為何？

4.因情境因素導致績效問題之績效改善策略為何？

5.因個人因素導致績效問題之績效改善策略為何？

第三節 研究範圍與限制

本節共分二部份，一為針對本研究的範圍做一闡述，再者對於本研究範圍及研究過程所遇到的限制做一說明。

一、研究範圍

(一)研究內容

本研究主要探討銀行業務人員的工作績效改善策略，乃探討影響業務人員工作績效障礙的因素，並建構針對各種工作績效障礙影響因素的績效改善策略，若以 Tiem、Moseley 和 Dessigner 於 2000 年所提出的人力績效科技，即以系統的觀點出發，提供組織和員工完成績效的提升，其步驟包括績效分析、原因分析、改善策略的選擇與設計、改善策略的完成與改變、評鑑(引自林曉雯，2003)。本研究探討的範圍包括原因分析、改善策略的選擇，未包含績效分析、改善策略的設計、改善策略的完成與改變及評鑑部份。主要原因如下

1. 考量每位員工期望與實際的績效水準不盡相同，並涉及到公司的機密，故未對績效分析的部份做相關的探討與研究。
2. 由於研究的人力、物力及時間的考量，工作績效改善策略設計、實施、實施成效評鑑等，須要長時間的實證研究，除要有公司願意長時間配合研究，且在研究期間內的研究對象必須不能有職務的變動，基於實施的難度頗高，故未針對績效分析、改善策略的設計、改善策略的完成與改變及評鑑等部份，做深入的探討。
3. 由於本研究僅探討造成員工工作績效不佳之原因及其對應的績效改善策略，因此對於工作績效良好之績效發展策略並不在本研究範圍之內。

(二)本研究主要探討銀行業務人員的工作績效改善策略，其他產業的業務人員不在本研究的研究範圍之內。

(三)銀行業務人員乃包含企業金融專員、消費金融產品專員(包括信用卡、現金卡、貸款等)、貴賓理財專員、電話行銷人員，本研究所探討的銀行業務人員，乃是銀行的理財專員，其他的金融產業業務人員不在本研究探討範圍之內。

二、研究限制

(一)本研究乃採質化的個案研究法，由於時間、人力及成本有限的情況下，無法對所有企業作訪問，其研究結論僅能呈現個案公司的工作績效障礙影響因素及其績效改善策略，至於其他企業必須考量產業特性、組織文化及職務內容等因素，做適當的調整，方能參考。

(二)本研究主要採質化研究方法，在進行深度訪談時，訪談者力求客觀不影響受訪者的回答，而在分析過程中，為避免有主觀判斷的偏差，除研究者本身分析外，並請其他研究者檢核分析結果，但由於研究方法的關係，仍難免有個人主觀判斷而影響研究結果的歸納。另資料收集時，有可能因為受訪者主觀認知，造成偏頗。

(三)本研究探討出來的業務人員績效衡量項目，由於各企業的目標及衡量重點不同，只能作為各企業在建構其業務人員績效衡量項目時的參考。

(四)本研究建構出來的績效改善策略，由於各企業的管理模式及對績效改善所投入的資源不同，不見得能完全適用於各個企業，各企業必須做適當的調整，方能參考。

第四節 重要名詞解釋

一、業務人員

係指代表企業在特定區域內，銷售公司產品或服務的人。金融產業業務人員乃包含企業金融專員、消費金融產品專員(包括信用卡、現金卡、貸款等)、貴賓理財專員、電話行銷人員，本研究所探討的金融產業業務人員，乃是金融產業的理財專員。其工作不只在賣有形的金融商品，更要扮演顧客的投資理財顧問。主要工作內容為提供顧客基金、證券、保險等金融理財規劃及諮詢服務，並透過電話或面訪進行業務開發。

二、人力績效科技(Human Performance Technology, HPT)

本研究採用Fuller 和 Farrington (1999)之定義，將其定義為：「一種系統化的方法，用以確認阻礙人們達到組織最佳績效之障礙。而後產生解決方法以迅速有效地移除這些障礙，使得人們得以改善他們的績效和發揮所有的潛力。」

三、績效改善(Performance Improvement)

指績效表現的改善，即績效評估後，針對員工績效不佳的部份，加以改進或改善，以增進其未來績效表現之作為。